農業產銷班員知識分享意願影響因素之探討

農試所技服組 吳惠卿

一、前言

在當前經濟國際化和識經濟世界潮流中，誰能掌握且有效的運用知識，誰就可掌握競爭的未來。農業知識是促進農業升級與發展的原動力，以農業產銷班而言，自不能於這股時代潮流中缺席，而產銷班中最重要的資產在於班員本身所蘊藏的知識，而農業知識的分享則是將農業產銷班班員所蘊含的經驗心得、隱性知識等轉化為可外顯、可溝通的知識傳遞給產銷班其他班員分享與利用，以減少誤試的時間、成本等並以此累積產銷班整體知識，在分享的組織文化，分享程度愈高愈具加值效果，透過知識的力量，據以提升整體產業競爭力，因此，農業產銷班班員間知識分享是相當重要而有必要的。

二、農業知識與知識分享

1.農業知識之意涵

知識是許多元素之綜合體，是一種「流動」的狀態，是由以往的經驗加上人類的思考創造出來的，不易精確的定義。它存在人們心中，可在知識擁有者與知識接受者間相互交流，很難用文字來形容其精神，或完全透過邏輯性的思考來了解，是人性中複雜又難以預測的一部份。Nonaka將知識分為內隱（tacit knowledge）及外顯知識（explicit knowledge）兩大類，列述如下：

(1) 內隱知識是指具有個人特色，通常是個人、團隊或組織長期累積的無法外顯化的竅門，如製程改善的技巧、某種特殊的手藝或專門技術等。內隱知識可經由直覺及洞察力，與個人內在心智模式、信仰、價值觀念及理想結合而產生，無法用文字或句子表達的主觀且實質的知識，是較難形式化及傳遞的，必須經由人際互動才能產生共識的知識，並與特定時空、情境有關，例如經驗、見解及技術等。這種知識常是由個人或團體長期累積的經驗，並深植於組織日常例規或作業中，如要分享，通常必須透過在職訓練或師徒制的方式，效果較為良好。

(2) 外顯知識指的是可透過具體的文件資料形式、科學公式、制度化的媒介或

作　　者：吳惠卿助理研究員
連絡電話：04-23317463

語言來表達傳遞客觀的知識，例如標準作業手冊、營運計畫書等，其適用性較廣泛、可重複使用及與人分離，不需與創作者接觸，就可產生知識轉移的學習效果。外顯知識較有規則或系統可循，且容易藉或普遍的原則來溝通與分享。也可透過相關法律如專利法、商標法、著作權法等來加以保障，若缺乏上述法律的保護，外顯知識將很容易被剽竊、模仿。

農業知識屬於知識的一部份，本文採用蕭崑衫對農業知識之定義為：「農業知識」是以農業為主體而衍生的知識，所有農業知識體系內的行動者皆能於其中進行知識衍生、交換與使用等不同活動來表現農業知識。Roling指出農業知識體系是指個人或組織間產生連結或互動，且同時參與農業知識的衍生、轉化、傳遞、整合、傳佈、使用等整合系統過程，此系統能促進農民知識的使用效果，並隱含農業擁有者對農業環境的認知與操作經驗。

2.知識分享意義

知識的創造並非靜態的發生，它不斷地經由過去的經驗、實做與掌握外界資訊等，以獲取所需的知識進而創造新的知識。知識分享是知識接收者藉由已得知識對新知識進行闡釋或兩者彼此互動的過程，大多藉由資訊傳播媒介進行知識移轉。對個人而言，看電視、閱讀雜誌、聽收音機、和其他班員相互學習或在工作的過程中邊做邊學，均可獲取新知識，藉由彼此交流，有利經驗累積，減少摸索與誤試的時間及成本。知識分享可創造知識及附加價值，知識分享行為不僅是將個人所知的知識告訴他人，尚且包括透過鼓勵或降低他人學習障礙，幫助他人去獲得自身所沒有的知識，以使他人擁有新的知識行動能力，因此，知識分享必須與對方互動，並成功的轉移至對方，形成對方的行動能力。

Hendrinks研究認為知識分享是一種溝通的過程，在向他人學習知識時（分享他人知識時），必須有重建（reconstruction）的行為，必須要具備學習知識與分享知識。Nonaka等的研究將知識分為外顯與內隱兩種，故知識的分享亦可分為外顯知識、內隱知識或內隱與外顯知識兼具等三種形式。知識分享的程序包含以下兩個步驟：

(1) 知識擁有者將知識「外化」（externalization），如演講、建構知識檔或知識資料庫等行為。知識的外化不一定是個人所察覺的行為，也不一定是針對被分享者所做的行為，例如可藉由別人執行任務計畫的過程而從中學習，知識擁有者可能不知道執行該任務需要特定的知識，也不知道被知識需求者觀察，而在鼓勵知識擁有者將知識以某些方式外化，就產生了知識分享。

(2) 知識分享是知識需求者「內化」（internalization），為強調這種行為角色，「知識接收者」可稱為「知識重建者」（knowledge reconstruction）。其內化的行為包括：邊做邊學、閱讀書籍、嘗試了解知識庫中的知識等。

「內化」是需要時間的，尤其是深層而內隱知識分享時花費的時間長，且不易被系統化，重複使用率不高，因而效率低，分享較為困難。

綜合以上學者論述，知識的分享是獲取知識重要的管道之一，藉由產銷班員間經驗討論交流、請教專家、透過閱讀所獲得專業知識、親友間問題討論等多種管道所獲知的知識或資訊，均可達到知識分享的目的，而本文主要在探討產銷班員間農業知識分享，考慮實際運作，故本文將知識和資訊均視為知識，並不做區隔。

3.知識分享意願

知識具有不會削減之特性，知識是公共財，具有共享性，Hidding等也認為知識的價值在於知識的分享，知識若不以某種形式分享或使用，則它將毫無價值。Hendriks認為知識分享須經由知識擁有者與知識需求者傳遞知識所形成，人與人之間知識的分享並非是自然的行為。對知識擁有者而言，分享其外顯或內隱知識時會造成知識的擴散，而使得知識擁有者的獨特性不再，知識擁有者之權益可能受到損害，因此，什麼樣的因素會影響知識分享，值得我們深加探討。綜合學者的發現影響知識分享因素有：

(1)個人因素

個人的行為特性是透過人格特質表現出來的，人格特質會影響個人的行為及人際關係，學者研究指出「分享性」屬於人格特質之一，具有「分享性」之特質者則其知識分享的意願較為強烈，藉由知識分享的過程中，能在專業的知識領域中塑造「專家」的形象，追求專業領域權威，對於自尊及自我實現上有較高的需求。「分享性」的人格特質與個人職位高低、年紀及在組織中的年資有關。有研究顯示中高齡花卉班班員對於知識分享具有正面態度，願意與他人分享花卉栽培經營管理經驗，並勇於提出問題進而改善現況，班員間分享態度積極情形下，也會帶動產銷班具正面績效影響。

(2)組織成員間信任程度

在知識分享的過程中，共同分享的群體間關係對分享效果具有影響力，尤其是組織成員間的信任程度是促進知識分享重要因素之一。對於知識擁有者花費許多時間發展個人知識，並將知識視為個人的財產，不與他人分享，甚至以握有「機密」為傲，並作為突顯自己在組織中的重要性。知識分享後可能使自己本身所處的優勢受到威脅，可能會喪失自身的競爭優勢，而知識擁有者之所以願意做知識的分享，乃在於知識擁有者願意主動承擔自己暴露在容易受傷害情境的風險下才會發生，而這種願意承擔風險的態度即是對他人信任的表現，信任程度高低會影響組織成員承受風險的高低，當成員間信任程度愈高時則知識分享之意願愈強烈。

(3)組織文化

組織文化會影響組織成員的溝通、判斷和行為，而相對地，組織成員的價值觀、態度、行為也會影響組織文化，兩

者相互影響。組織成員之價值觀、態度、行為及組織成員間的互動均需透過分享方可達成，個人透過分享情緒、感覺與心智模式來建立互信，使組織成員充分的分享與互動，學者指出在組織中成員間關係較親近融洽、彼此關懷、組織成員間之相互依賴合作程度高者，則知識分享意願較高，此外，組織較容許成員犯錯且讓組織成員有高度的參與感，對於知識分享意願則會有提高的效果，組織成員間互動關係與任務績效有正向的關係，反之，當組織文化較趨保守則組織成員間知識分享意願亦隨之降低。有研究指出主管可塑造一個知識分享的環境，能適時的引導對於知識分享會有促進作用，當主管具有「分享性」的人格特質時，則主管較願意與他人進行知識經驗的交換與分享，並能帶動組織內知識分享的氣氛。

(4)提供獎賞及激勵參與的誘因

知識分享並不符合人性，且在知識分享時會使得組織成員充滿不安全感，必須要有強烈的動機、誘因方可促使這種行為發生，因此，背後的誘因是相當重要的，這個動機可透過激勵制度的方式來加以強化知識分享的文化，激勵制度愈完善則知識分享的效果愈好。激勵因素存在時，知識分享意願亦隨之增加。

本研究所指知識分享的意願是指產銷班班員願意將自己的專業知識或經驗等分享予農民或同儕的程度。在知識分享過程中，產銷班班員知識分享的意願主要是來自於對知識分享後效果的了解（即認知成份），在知識分享的過程中，經過自我愛惡判斷後本身是自願幫助別人發展學習自身所沒有的知識，願意將自己的專業知識或經驗等知識分享予同儕，而當組織成員願意進行知識分享時，組織成員間可相互學習並豐富彼此的知識庫，進而提升效益。

三、結論與建議

產銷班班間員知識分享之意願，由前述學者研究得知個人特質、產銷班班員間信任程度、組織文化、激勵制度等因素均會對知識分享意願產生重要影響，而這些因素並非單獨存在，而是環環相扣、相互影響的關係。依多位學者研究結果顯示，組織文化與知識分享意願間具正相關，提高產銷班班員的知識分享意願，營造分享的組織文化是重要且必要的，營造產銷班內知識分享的環境，能適時的引導對於知識分享會有促進作用，產銷班應鼓勵班員培養知識的分享態度，並帶動分享知識機制與環境，使班員養成知識分享的習慣，對於班員本身所蘊涵的內隱知識的分享應建立一套績效評估制度，雖然內隱知識不易評估，但可藉由師徒制或對於栽培經營管理的想法、作法等內隱知識導引出來，為全體班員所利用。尤其產銷班班長具有「分享性」的人格特質時，則較願意與他人進行知識經驗的交換與分享，能帶動產銷班班員間交流互動熱絡、提升班員間人際關係和諧，以加強彼此信任度，均有助於知識分享意願的提升。